

Міністерство освіти і науки України  
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка  
Педагогічний факультет  
Кафедра педагогіки та менеджменту освіти

Дипломна робота  
магістра

з теми: **«РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ  
КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ»**

Виконала: студентка 2 курсу  
UNZ1-M22z групи  
спеціальності 073 Менеджмент  
**Христюк Катерина Володимирівна**

Керівник: **Федорчук В.В.**,  
доцент кафедри педагогіки  
та менеджменту освіти,  
кандидат педагогічних наук, доцент

Рецензент: **Вержиховська О.М.**,  
доцент кафедри психолого-медико-педагогічних  
основ корекційної роботи,  
кандидат педагогічних наук, доцент

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ.....</b>	<b>8</b>
1.1. Сутність інноваційної компетентності керівника закладу дошкільної освіти.....	8
1.2. Загальні підходи та шляхи розвитку інноваційної компетентності керівника сучасного закладу освіти.....	22
1.3. Структура інноваційної компетентності керівника закладу дошкільної освіти.....	35
Висновки до розділу 1.....	49
<b>РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІННОВАЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ.....</b>	<b>52</b>
2.1. Дослідження рівня інноваційної компетентності керівників закладів дошкільної освіти.....	52
2.2. Модель розвитку інноваційної компетентності керівника закладу дошкільної освіти.....	60
Висновки до розділу 2.....	70
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>72</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>76</b>

## ВСТУП

Сучасний стан розвитку освіти в Україні потребує пошуків нетрадиційних, інноваційних підходів до розв'язання освітніх, зокрема й управлінських, проблем. XXI століття є епохою об'єктивної необхідності реформування системи освіти та модернізації змісту і структури інноваційної діяльності керівників закладів освіти, підготовки їх до реалізації нових ідей, освітніх ініціатив, а також впровадження інновацій в управлінську діяльність в сучасному закладі дошкільної освіти зокрема.

Про необхідність оновлення управління освітою відповідно до інноваційних засад йдеться у «Національній доктрині розвитку освіти» (2002 р.). Так, серед визначених у доктрині актуальних напрямків державної політики у галузі освіти чільне місце належить запровадженню освітніх інновацій. На важливості упровадження інновацій у галузі освіти наголошено також у «Стратегії інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів».

На сучасному етапі розвитку освітній процес України потребує науково-методичного забезпечення різних інноваційних процесів, належну експертизу інноваційних освітніх проєктів та моніторинг якості та ефективності їхнього впровадження. Крім цього, в основу сучасних підходів до модернізації оновлення освіти покладають саме компетентнісний підхід. Постать керівника з огляду його компетентнісного рівня є в полі зору Міністерства освіти і науки України, що забезпечує належну підготовку керівника нового гатунку.

На сучасному етапі розвитку суспільства важливе місце займає уміння керувати. Тому особливо гостро постає питання про рівень професіоналізму директорів закладів освіти, їхні професійні якості та компетентності, цінності, мислення, вміння вести за собою людей тощо.

Процеси інтеграції нашої держави до світового освітнього простору потребують належного рівня обізнаності вітчизняних педагогів з освітніми

інноваціями, технологіями, концепціями, моделями навчання, виховання та управління; високої професійної компетентності керівників закладів освіти у галузі педагогічного інноваційного управління. Тому, як зазначено в Національній стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року, оновлена стратегія реформування освіти потребує принципово нових наукових розробок, обґрунтованого та послідовного впровадження передових освітньо-управлінських технологій, інновацій, раціональних та ефективних підходів до організації освітньої й інноваційної діяльності у сфері освіти.

Зважаючи на це, підготовка керівника закладу освіти до інноваційної діяльності, розвиток, вдосконалення його інноваційної компетентності, є досить актуальною темою. Адже на сьогодні поняття інноваційної компетентності, інноваційної діяльності є предметом підвищеної уваги значної кількості дослідників та науковців.

Сучасна освіта потребує пошуку нових засобів і способів управління, інноваційних підходів, форм, методів підготовки сучасного, інноваційного керівника для системи освіти та для дошкільної освіти зокрема. Актуальним постає завдання формування перспективного, інноваційного типу керівника – управлінця, який володіє інноваційною компетентністю.

На сьогодні існує багато досліджень, що присвячені розробці теоретичних основ інноваційних процесів в сучасній освіті. Так, вивченню проблеми впровадження інновацій приділяють увагу такі вчені: І.М.Богданова, Л.І.Даниленко, І.М.Дичківська, О.Г.Козлова, Л.М.Машкіна, Л.Л.Момот, В.Ф.Паламарчук, І.П.Підласий, О.В.Попова та інші.

Наукові праці теоретиків та практиків часто зосереджуються на дослідженні сутності інноваційних процесів в освіті (І.Зязюн, В.Паламарчук, Л.Попова, О.Савченко), особливостях інноваційної діяльності педагогів (І.Богданова, І.Дичківська, Е.Ляска, О.Козлова, Г.Кравченко, Л.Подимова, В.Сластьонін).

Різноманітні аспекти інноваційного менеджменту знаходять своє відображення у працях І.Балабанова, В.Василенка, А.Гальчинського, М.Портера, В.Стадник, Ф.Хміля та ін. Хоча автори не завжди розкривають особливості інноваційною управління в закладах дошкільної освіти. Дослідники розглядають також різні складові розвитку і підвищення компетентності педагога: наприклад, управління процесом підвищення професійної кваліфікації педагогічних працівників (Т.Беседа, І.Жерносек, С.Крисюк) та вдосконалення фахової і управлінської майстерності керівників закладів освіти (В.Бондар, Т.Волобуєва, Л.Даниленко, В.Маслов). Проблеми та підходи до інноваційної діяльності керівників закладів освіти, готовність до управління нею порушили науковці А.Бакурадзе, Л.Ващенко, М.Гузик, Л.Даниленко, І.Підласий, Н.Погрібна.

Разом з тим, огляд наукових джерел свідчить про те, що проблема розвитку інноваційної компетентності керівників закладів дошкільної освіти, шляхи її розвитку у директорів не була предметом спеціального комплексного дослідження. Відповідно до зазначеного вище, та зважаючи на актуальність і значущість проблеми, обрано тему дослідження: «Розвиток інноваційної компетентності керівника закладу дошкільної освіти».

**Мета дослідження:** теоретично обґрунтувати загальні підходи та шляхи розвитку інноваційної компетентності керівника закладу освіти та на основі емпіричного дослідження розробити модель розвитку інноваційної компетентності керівника закладу дошкільної освіти.

Відповідно до мети визначили **завдання дослідження:**

- 1) з'ясувати сутність інноваційної компетентності керівника ЗДО та необхідність її розвитку для ефективного функціонування закладу освіти;
- 2) визначити основні підходи та шляхи розвитку інноваційної компетентності керівника сучасного закладу освіти;
- 3) дослідити структуру інноваційної компетентності керівника закладу дошкільної освіти;

4) здійснити емпіричне дослідження рівня інноваційної компетентності керівників закладів дошкільної освіти;

5) розробити модель розвитку інноваційної компетентності керівника закладу дошкільної освіти.

**Об'єкт дослідження:** процес розвитку інноваційної компетентності керівника закладу освіти.

**Предмет дослідження:** шляхи розвитку інноваційної компетентності керівника закладу дошкільної освіти.

**Методи дослідження:** теоретичний аналіз наукових джерел з досліджуваної проблеми; порівняння, узагальнення і систематизація емпіричних та теоретичних даних; письмове опитування, анкетування, самооцінювання.

**Теоретична значущість дослідження** полягає в тому, що комплексно проаналізовано проблему розвитку інноваційної компетентності керівника закладу дошкільної освіти.

**Практичне значення** полягає в тому, що запропоновано модель розвитку інноваційної компетентності керівника закладу дошкільної освіти.

**База дослідження.** Експериментальна робота в рамках магістерського дослідження проводилася на базі закладів дошкільної освіти м. Кам'янця-Подільського.

**Апробація результатів дослідження** здійснювалася на: Науковій конференції студентів і магістрантів Кам'янець-Подільського національного університету імені Іван Огієнка (4-5 квітня 2023 року) з доповіддю «Структура інноваційної компетентності керівника сучасного закладу освіти»;

Всеукраїнській науково-практичній конференції «Інновації в освіті: закономірності, тренди, потреби».(28 березня 2023 року), м. Кам'янець-Подільський, з доповіддю на тему: «Структура інноваційної компетентності керівника сучасного закладу освіти».

**Публікація:**

Христюк К.В. Структура інноваційної компетентності керівника сучасного закладу освіти. *Інновації в освіті: закономірності, тренди, потреби: збірник наукових праць за матеріалами Всеукраїнської науково-практичної конференції. 28 березня 2023 року* [Електронний ресурс] / [редкол. І. О. Кучинська та ін.]. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2023. 303 с. С. 73-77.

**Структура роботи:** вступ, основна частина, яка містить два розділи, висновки до кожного розділу, загальні висновки, список використаних джерел, додатки. Повний обсяг роботи – 83 сторінки, основна частина – 71 сторінка.

## ВИСНОВКИ

Теоретичні узагальнення і отриманий емпіричний матеріал, що представлені в кваліфікаційній роботі, дозволяють сформулювати такі висновки:

1. Теоретичні засади розвитку інноваційної компетентності керівника закладу освіти уможливили розуміння сутності поняття інноваційної компетентності керівника ЗДО та необхідності її розвитку для ефективного функціонування сучасного закладу освіти. Проаналізовано основні шляхи розвитку інноваційної компетентності в директорів закладів дошкільної освіти. Висвітлено загальні підходи та шляхи розвитку інноваційної компетентності керівника сучасного закладу освіти.

2. Аналіз педагогічної та методичної літератури засвідчив, що дослідженням проблеми формування інноваційної компетентності керівників закладів освіти у різний час займалися багато вчених зокрема: І.Балабанов, В.Василенко, А.Гальчинський, М.Портер, В.Стадник, Ф.Хміль та ін.

3. Описано сутність інноваційної компетентності керівника закладу дошкільної освіти, зокрема, визначено поняття компетентності, компетентності керівника, структуру професійної компетентності керівника, особливості її розвитку. Проаналізовано поняття інноваційної компетентності, різні підходи до її змісту та структури. Досліджено ознаки інноваційної компетентності педагога та керівника закладу освіти, обґрунтовано необхідність її розвитку для ефективного функціонування сучасного закладу освіти.

4. Визначено, що інноваційна компетентність керівника закладу дошкільної освіти є складним структурним утворенням, тобто такою компетентністю, що містить більш дрібні, специфічні елементи. Відповідно до сучасних наукових напрацювань, інноваційну компетентність керівника ЗДО, слідом за Радченко М.І., розуміємо як *«систему мотивів, знань, умінь і навичок, особистісних якостей особистості, що забезпечує ефективність використання нових технологій у навчальній та будь-яких інших діяльностей»*



*та містить такі компоненти, як інформативний (поінформованість про інноваційні технології, належне володіння їх змістом і методикою), діяльнісний (висока культура використання інновацій у навчальній та інших діяльностях) та особистісно-мотиваційний (особиста переконаність у необхідності їх застосування)».*

5. Охарактеризовано загальні підходи до проблеми розвитку та закономірностей формування інноваційної компетентності керівника сучасного закладу освіти. Актуальність проблеми формування інноваційної компетентності керівників закладів дошкільної освіти зумовлена низкою суперечностей, а саме: між невідповідністю змісту та шляхів розвитку інноваційної компетентності, соціальному замовленню й особистісним та професійним запитам керівників закладів освіти; невідповідністю між зростаючими вимогами до інноваційної компетентності керівників закладів дошкільної освіти та рівнем їхнього інноваційного потенціалу, який суттєво впливає на результати діяльності ЗДО.

6. Визначено, що важливими для розвитку інноваційної компетентності керівників закладів дошкільної освіти є: добір алгоритмів дослідження інструментів аналізу сильних і слабких сторін закладу освіти; зовнішнє середовище закладу освіти; інструменти аналізу для виявлення основних тенденцій розвитку, пошуку управлінських рішень з допомогою дерева рішень чи методу SWOT- аналізу, складання інтелект-карти; кількісні та якісні методи оцінювання варіативних управлінських рішень тощо.

7. Результати аналізу засвідчують, що забезпечення інноваційної компетентності залежить, зокрема, від планування в організації: визначення, документування та розподілу ролей, відповідальність і взаємини звітності у організації; планування такої взаємодії, тобто опис потоків інформації та способів взаємодії, яка необхідна для учасників взаємодії; призначення персоналу, тобто, людських ресурсів для виконання необхідної діяльності; ідентифікація ризиків – окреслення можливих ризиків, що можуть вплинути на ефективність управлінської діяльності; прогнозування, аналіз дій для

попередження ризиків.

8. Визначено засоби, які пропонується використовувати з метою формування інноваційної компетентності керівників закладів дошкільної освіти, а саме: роботу семінарів з актуальних проблем управління закладом освіти; стажування чи підвищення кваліфікації; методичні поради, дискусії, круглі столи; рольові, ділові, евристичні ігри для генерування нових педагогічних ідей; самоосвіта, робота з науково-методичною літературою щодо проблем управління; самостійна дослідницька, творча діяльність, участь в колективній дослідній діяльності в рамках загальної проблеми; тренінги; інноваційні технології навчання, виховання, та управління; виступи на науково-практичних конференціях та семінарах; творчі звіти управлінців з узагальнення досвіду та ін.

9. Проаналізовано різні підходи до визначення структури інноваційної компетентності керівників закладів освіти. Відповідно до структури, запропонованої О.Мармазою, виокремлено критерії інноваційної компетентності керівника закладу дошкільної освіти, а саме: особистісний, когнітивний, та діяльнісний. Проаналізовано зміст кожного критерію та визначено його показники. Після цього визначено наступні складові діагностичного інструментарію, якими є рівні та стилі керівників ЗДО в контексті інноваційної компетентності. Зокрема виділено рівні сформованості інноваційної компетентності керівників: адаптивний, репродуктивний та інтегративний.

10. Досліджено рівень інноваційної компетентності керівників закладів дошкільної освіти. Експериментальною базою дослідження були заклади дошкільної освіти міста Кам'янця-Подільського, а учасниками – директори закладів дошкільної освіти. Проведене дослідження засвідчило, що лише незначний відсоток опитаних респондентів були вмотивовані на інноваційну управлінську діяльність, усвідомлюють її необхідність, чи переконані, що лише за інноваційними підходами в керівництві закладом освіти майбутнє.

11. Запропоновано модель розвитку інноваційної компетентності керівника закладу дошкільної освіти, яка містить цільовий, змістово-процесуальний та результативний блоки, кожен з яких деталізовано і обґрунтовано.

Перспективи подальшого дослідження вбачаємо в розробці діагностичного інструментарію для комплексного оцінювання рівня розвитку інноваційної компетентності директорів закладів дошкільної освіти, у виявленні психолого-педагогічних умов та методичного інструментарію ефективного розвитку інноваційної компетентності директорів закладів дошкільної освіти.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрущенко В. Роздуми про освіту : статті, нариси, інтерв'ю. Київ : Знання України, 2008. 819 с.
2. Антонюк Л. Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації : [монографія]. Київ. : КНЕУ, 2003. 394 с.
3. Білий Л. Г. Педагогічний менеджмент в освіті. / З ред. С. У. Гончаренка, В. О. Радкевич та ін. Дидактика професійної школи: зб. наук. пр. № 4. Хмельницький: ХНУ, 2006. С. 188-191.
4. Боднар О. С. Ситуаційний менеджмент: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури. 2012.
5. Василенко Н.В. Наукові засади розвитку професійної соціокомунікативної компетентності керівників профільних загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної освіти: дис. . . . д-ра пед. наук. :13.00. 04 : теорія і методика професійної освіти; МОНУ, Вінницький обл. ін-т післядипломної освіти пед. працівників. Київ., 2014. 452 с.
6. Ващенко Л. М. Зміст і структура інноваційного педагогічного процесу. *Управління освітою*. 2005. № 20. С. 4-5.
7. Ващенко Л. М. Інноваційна політика, як динамічна система управління освітою. *Директор школи*. 2002. № 3. С. 31–39.
8. 2. Ващенко Л.М. Управління інноваційними процесами. *Директор школи*. 2007. № 23–24 (455–456). С. 3–61.
9. Вдовиченко Р. П. Між професійною підготовкою та компетентністю. *Управління освітою*. 2003. № 15-16. С. 2-3.
10. Виноградова О. В., Дрокіна Н. І. Інноваційні маркетингові інструменти просування продукції в Інтернеті. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. 2020. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201196> (дата звернення: 25.06.2020).
11. Гагіна Н. В. Роль інноваційних технологій у формуванні

конфліктологічної компетенції майбутніх менеджерів. *Педагогічні обрії*, 2007. № 3. С. 57-60.

12. Гиря О. Інноваційний потенціал керівника навчального закладу. Вища освіта у контексті інтеграції до європейського освітнього простору. *Сучасний освітній менеджмент: економічні, організаційні та психологічні засоби реалізації в Україні, Європі та світі*, 2017. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/22-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-21-1-10-20200309.pdf>
13. Головатий М. Ф. Інноваційний менеджмент: проблеми формування в умовах перехідної економіки. Київ: Міжрегіон. акад. упр. персоналом. 2002.
14. Гончаренко С. У. Український педагогічний словник. Київ : Либідь, 1997. 376 с.
15. Гошовська В. А. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування : навч. посіб. / уклад.: В. А. Гошовська Київ : К.І.С., 2016. 130 с.
16. Гурова О.М. Інноваційний менеджмент та інноваційна діяльність в закладах освіти, 2001. URL : [http://chito.in.ua/innovacijnij-menedjment - osvitnih.html](http://chito.in.ua/innovacijnij-menedjment-osvitnih.html).
17. Даниленко Л.І.. Модернізація змісту, форм та методів діяльності директора загальноосвітньої школи: Монографія. Київ: Логос, 2002 140 с. ;
18. Даниленко Л. І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах: дис. на збуття наук. ст. доктора пед. наук. 13. 00. 01 Теорія і історія педагогіки. Київ : ЦППО АПН України, 2004. 337 с.
19. Денисюк В. В., Кужель, В. В. Інноваційний менеджмент як напрям вдосконалення процесу управління якістю освіти. URL : <http://ussf.kiev.ua/index.phpgo>.
20. Дикань Н.В., Борисенко І. І. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 389 с.

21. Дичківська І. М. Інноваційні педагогічні технології: Навч. посібник. Київ : Академвидав., 2004. 352 с.
22. Драгунова В. В. Інноваційний менеджмент в системі освіти як наукова новизна. *Теоретико-методичні засади професійної підготовки керівників навчальних закладів: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конференції*. Житомир: ФО-П Левковець, 2016. С.133-138.
23. Драгунова В. В. Впровадження інноваційного менеджменту в закладах освіти. *Витоки педагогічної майстерності: зб. наук. праць*. Полтава: Полтав. нац.пед. ун-т імені В. Г. Короленка. 2016. №18. С. 96-101. Драгунова В. В. Роль інноваційного менеджменту у формуванні майстерності керівника навчального закладу / за ред В: М. В. Гриньова. *Методика навчання природничих дисциплін у середній та вищій школі (XXIII Киришинські читання): матеріали міжнародної наук.-практ. конференції*. Полтава. 2016. С.137-139.
24. Євдокімова О.О., Алексеєнко Н.В. Інноваційна компетентність як професійно важлива риса сучасного фахівця. URL: <http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/handle/123456789/2445>
- 25.6. Завгородній С.П. Розвиток у керівників навчальних закладів інноваційної компетентності у системі післядипломної освіти: автореф. дис. канд. педаг. наук: 13.00.04. Вінницьк. держ. педагог. ун-т імені Михайла Коцюбинського. Вінниця, 2017. 21 с. URL: [https://vspu.edu.ua/science/dis/des\\_17\\_1.pdf](https://vspu.edu.ua/science/dis/des_17_1.pdf) (дата звернення: 24.04.2020).
26. Заворотинська Н. М. Теоретичні питання запровадження інноваційного менеджменту в освіті. URL : <http://ussf.kiev.ua/index.phpg>.
27. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40-IV (зі змінами і доповненнями). Відомості Верховної Ради України; Верховна рада України, 2002. № 36. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.
28. Закон України «Про освіту» Закон від 05.09.2017 № 2145-VIII. 2017. Відомості Верховної Ради України (ВВР), № 38-39, ст.380. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>

- 29.Зязюн І. А. Технологізація освіти як історична неперервність. *Неперервна педагогічна освіта : теорія і практика : наук.-метод. журнал.* 2001. Вип. 1. С. 73–85.
- 30.Ігнатович О. М. Інноваційна культура педагогічних працівників. *Актуальні проблеми психології: Психологія навчання. Генетична психологія. Медична психологія* / за ред. С. Д. Максименка. Київ : ДП “Інформаційно-аналітичне агенство”, 2008 Том. X, Вип. 7. С. 189–198.
- 31.Карамушка Л. Психологія управління: Навчальний посібник. Київ: Міленіум. 2003.
- 32.Клеха Л. Управління інноваціями. *Директор школи.* 2010. № 40. С. 24. ;
- 33.Коваленко О. В. Формування готовності до інноваційної професійної діяльності в майбутніх педагогів дошкільних закладів/ 2007. URL : <http://scienceandeducation.pdpu.edu.ua>.
- 34.Ковалюк О. М. Управління діяльністю керівників дошкільних навчальних закладів на засадах здоров'язберезувальних технологій. Київ, 2018. С.29.
- 35.Коломінський Н.Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально психологічний аспект). Монографія. Київ: МАУП, 2000.286 с.
- 36.Кононова І.В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах : *Прометей.* 2013. № 1 (40). С. 146—151.
- 37.Король Н.І. Компетентнісно-орієнтований підхід як інноваційна стратегія в освітньому середовищі України в контексті Болонського процесу. *Розвиток міжнародного співробітництва в галузі освіти у контексті Болонського процесу: матеріали міжнар. наук.-практ. конф.* (Ялта, 5-7 берез. 2009 р.). Ялта: РВНЗ КГУ, 2009. Ч. 1. С. 124–127.
- 38.Кремень В. Г. Освіта і наука в Україні – Інноваційні аспекти: Стратегія. Реалізація. Результати. Київ : Грамота, 2005. 448 с.
- 39.Мармаза О.І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. Харків: Видав. гр. „Основа”, 2004. 240 с.
- 40.Мармаза О. І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. *Управління школою*, вип. 11–12 (23–24). Харків: Видав. гр. «Основа».

2004. 240 с.
- 41.Мармаза, О.І. Проектний підхід до управління навчальним закладом. Харків: Основа, 2003. 80 с.
- 42.11. Мармаза О.І. Формування інноваційної компетентності керівника навчального закладу в процесі магістерської підготовки. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2014. № 1 (35). С. 443– 452. URL: [file:///D:/user/downloads/pednauk\\_2014\\_1\\_55%20\(1\).pdf](file:///D:/user/downloads/pednauk_2014_1_55%20(1).pdf) (дата звернення: 24.04.2020).
- 43.Маслов В. І. Наукові засади визначення змісту підвищення кваліфікації та підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів. *Післядипломна освіта в Україні*. 2002. № 2. С. 63–66.
- 44.Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами: навчальний посібник. Тернопіль, Астон. 2007.
- 45.Національна Доктрина розвитку освіти України у ХХІ столітті. *Освіта*, 2001. С. 2-6. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2002#Text>
- 46.Освітній менеджмент: навч. посібник / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. Київ : Шкільний світ, 2003. 400 с.
- 47.Павлютенков Є. Моделювання в системі освіти (у схемах і таблицях). Харків : Основа, 2008. 128 с.
- 48.Паламарчук В. Ф. Першооснови педагогічної інноватики : у 2 т . Київ : Знання України, 2005. Т. 1. 420 с.
- 49.12Петриченко Л.О. Концептуальні підходи до формування готовності майбутнього вчителя до інноваційної діяльності. *Теорія та методика навчання та виховання*. 2008. № 8. С. 131–142.
- 50.Петриченко Л. О. Підготовка майбутнього вчителя початкової школи до інноваційної діяльності в позааудиторній роботі. Дис. ... канд. пед. наук: 13.00. 04.Харків, 2007. 236 с.
- 51.Пісоцька Л. Сучасні методи управління у контексті діяльності керівника дошкільного навчального закладу. *Гірська школа українських Карпат*,



2013. № 8-9. с. 64-66.
52. Погрібна Н. Управління школою по-новому. Київ : Шк. світ, 2009. 112 с.
53. Положення Міністерства освіти і науки України «Про порядок здійснення інноваційної діяльності в системі освіти»  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0946-00#Text>.
54. Професійна освіта : словник : Навч. посібник / [уклад. С. У. Гончаренко та ін. ; за ред. Н. Г. Ничкало]. Київ : Вища шк., 2000. 380 с.
55. Професійна педагогічна освіта: інноваційні технології та методики: 2009. [монографія]. Дубасенюк, О. А. ред. Житомир: ЖДУ ім. І. Франка.
56. Проценко О., С. Юрочко. Інноваційна компетентність педагога: зміст і структура. *Молодь і ринок*. 2015. №5 (124). С. 51 – 55.
57. Радченко М.І. Шляхи формування інноваційної компетентності студентів.  
URL:  
<file:///C:/Users/User/Downloads/alexi,%20%D0%A0%D0%B0%D0%B4%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.PDF-1.pdf>
58. Романенко Н. Роль керівника навчального закладу у створенні умов для здобуття якісної освіти як основна ідея організації освітньої галузі. *Директор школи, ліцею, гімназії*. 2008. № 2. С. 105-107.
59. Рульєв, В. А. Гуткевич С.О. Менеджмент : навч. посібник Київ: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
60. Рябова З. В. Моделювання та проектування як ефективні засоби забезпечення якості надання освітніх послуг. URL:  
<http://lib.iitta.gov.ua/7004/1.pdf>
61. Саух П. Ю. Сучасна освіта: портрет без прикрас. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2012. 382 с.
- 62.15. Семиченко В. А. Психологія педагогічної діяльності. Київ: Вища школа. 2004.
63. Сиротенко Г. Інноваційних потенціал освіти: досягнення на тлі проблем. *Управління освітою*. 2005. №2. с. 4 – 6.
64. Сиротинко Г. О. Інноваційний розвиток освіти: проблеми переходу від

- теорії до практики. *Управління школою*. 2005. с. 15-18.
65. Сірий Є. В. Інноваційний розвиток освіти в Україні: розгортання проблеми та засадницькі орієнтири. 2006. URL : <http://divovo.in.ua/nedjment-u-vishij-shkoli>.
66. Стандарт вищої освіти України: затв. Наказом Міністерства освіти і науки України 10. 07. 2019 р. № 959. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2019/07/12/073-menedzhment-magistr.pdf> (дата звернення: 24.04.2020).
67. Станьковська І.М. Управлінська діагностика: загальна концепція та застосування в системі управління конкурентоспроможністю. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2013. Вип. 9 (2). С. 83—88.
68. Темченко О.В. Інноваційна компетентність керівника закладу освіти як складова його інноваційної культури URL: [http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/17190/1/17\\_Temchenko.pdf](http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/17190/1/17_Temchenko.pdf)
69. Темченко О. В. Упровадження інноваційних підходів до підвищення компетентності педагогів.: зб. наук. пр. Миколаїв: МОШПО. 2004.с. 227-230.
70. Темченко О. В. Педагогічна позиція: сутність та шляхи формування. *Імідж сучасного педагога*. 2006 № 3-4 (62-63). с. 109-111.
71. Торган М. М. Дослідження напрямів удосконалення процесу управління в освіті. *Наука і освіта*. 2009. № 3, с. 67-70.
72. Тягур Р. С. Основи менеджменту в освіті: навч. посіб. Івано- Франківськ: Прикарпат. нац. ун-т ім. В. Стефаника. 2007.с. 104-105.
73. Філософія освіти: навч. посіб. Київ: Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова. 2009.
74. Червінська Л. П. Управління інноваційною діяльністю персоналу: монографія. Київ: КНЕУ. 2014.
75. Шаповал В. Менеджмент: порівняльний аналіз понять. *Стандартизація. Сертифікація. Якість*. 2008. № 1 с. 51-56.

- 76.Швачич Г.Г., Толстой В.В., Петречук Л.М., Іващенко Ю.С., Гуляєва О.А., Соболенко О.В. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології: Навчальний посібник. Дніпро: НМетАУ, 2017. 230 с.
- 77.Шегда А.В. Менеджмент: підручник.. Київ: Знання, 2004. 687 с.
- 78.Шоробура І. Місія вчителя в освітніх реформах. Київ: ТОВ Видавниче підприємство «ЕДЕЛЬВЕЙС». 2013. с. 220- 228.
- 79.Шпак Н. О. Комунікаційний менеджмент : сутність та розвиток. *Економіка та держава*. 2010. № 2. С. 30-33. 37.
- 80.18.Штефан Л.В. Інноваційна компетентність інженера-педагога. URL: <http://www.stattionline.org.ua/pedagog/104/18550-innovacijnakompetentnistinzhenera-pedagoga.html> (дата звернення: 24.04.2020).